

ADMINÍSTRATE Hoy

Vol. #91

Noviembre, 2001

Cultura organizacional y poder simbólico

¿aprendemos a crear organizaciones mejores?

Dr. Teodoro Carrada-Bravo

Jefe de Educación Médica e Investigación, Instituto Mexicano del Seguro Social, Hospital De Zona con Medicina Familiar

No.2, Irapuato Guanajuato.

... En el siglo XXI la empresa jerárquica tradicional cederá paso a nuevas formas de organizaciones, más ágiles y flexibles, dirigidas por personas talentosas y tenaces, que den a su organización el ímpetu de aprender constantemente. El nuevo trabajo implicará menos repetición monótona y más diseño creativo de proceso y estructuras, mayor capacidad resolutive para satisfacer las necesidades de los clientes. La tecnología y la investigación refuerzan el trabajo, no lo ponen en peligro y, ciertamente, no se puede sólo copiar los modelos del extranjero, lo importante es fortalecer el pensamiento crítico de los administradores y hacer florecer el único recurso que si tiene permanencia: la mente preparada...

¿Por qué se requiere de administradores más críticos y competentes?

Partiremos de una afirmación antes de adentrarnos en el tema:

"La necesidad de administrar es indicio profundo de la relación desigual entre grupos humanos, empresas productivas, organizaciones de servicio, públicas y las privadas."

La preocupación milenaria de las sociedades humanas por procurarse formas superiores de convivencia y desarrollo ha generado disquisiciones profundas sobre los deberes, conocimientos y valores de los administradores, los empresarios, los gerentes y los empleados de una organización. La gratificación mayor deriva del conocimiento administrativo moderno, que tiene influencia decisiva en el desarrollo de productos y servicios nuevos, gracias al apoyo y la capacitación que los directivos experimentados proporcionan a su personal, porque saben conciliar las actividades propias de su empresa con los intereses ecológicos, culturales, políticos y sociales de la colectividad. El reto mayor de los administradores de hoy deriva de la globalización económica, que genera cambios constantes y muchas presiones de la competencia, pero ofrece también nuevas oportunidades y desafíos.^{1,2}

No debe olvidarse que las empresas estadounidenses y europeas con las que México tiene tratados de libre comercio ya están compitiendo por los mismos clientes, pero, a su vez, ejercen un efecto de transculturación organizacional, aunque pueden constituirse empresas

en participación más fuertes, con miras a reforzar la investigación y la producción de calidad. Todas las organizaciones, formales e informales, están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común. El papel del administrador es darle forma a su organización de manera consciente y constante, diseñando la organización por medio de planes, programas, estrategias y metas con recursos suficientes y acciones que se sustentan en la cooperación y el trabajo interdisciplinario en equipo.^{3,4}

¿Cómo se genera la empresa jerárquica tradicional?

La organización tradicional mantiene una relación jerárquica muy desigual jefe-empleado, y los trabajadores, al estar en posición de subordinados, se encuentran en riesgo de sufrir abusos, descuido y maltrato, como resultado de la ignorancia, la negligencia o la impericia de los directivos.



La subordinación no proviene de la pretensión deliberada de los gerentes (dominadores) aunque "pudiera estar presente", es más bien un efecto social del poder simbólico presente en la superestructura del Estado, la Iglesias el ejército y, sobre todo, de las escuelas y las empresas de corte autocrático-burocrático.

Las universidades y los medios masivos de comunicación son los encargados de instaurar e inculcar ciertas formas de percepción y pensamientos comunes (estructuras cognitivas), de modo tal que las desigualdades existentes se aprecian como creencias legítimas "benéficas para todos", fundamentadas aparentemente en la costumbre, la razón y la tradición.^{5,6}

¿Cómo se estructura el poder simbólico?

Los pueblos latinoamericanos han sido o sojuzgados por una civilización externa que, merced a su poder económico y militar, ha forjado una relación de fuerte dependencia tecnológica, económica y política, que coacciona a los gobiernos más débiles, situación agravada por la mundialización por medio de la mercadotecnia cultural (vender ideas), que genera el consumismo, el endeudamiento crónico, el agotamiento de los recursos naturales, la pobreza extrema y la marginación social.

Poder es la capacidad de ejercer influencia y hacerse obedecer por los demás. El sociólogo francés Pierre Bourdieu describió el poder simbólico que comprende las estructuras cognitivas, las creencias impuestas, el estatus, la fuerza física, la capacidad de sancionar y conminar a los disidentes o de recompensarlos, y la autoridad formal de los dirigentes que los empleados perciben y valoran como fuerza "casi mágica" (figura 1).

Adviértase que no puede haber dominación sin adoctrinamiento ético-político previo, que se refleja en la cultura organizacional y se refuerza con el aparato ideológico y la complicidad de los pseudo intelectuales de mente servil, que en última instancia son instrumentos de la elite hegemónica.^{7,8}

En el caso de México, el poder simbólico autocrático funcionó casi 70 años, al mantenerse una disciplina de obediencia férrea, apoyada en la enorme fuerza represiva del presidencialismo corporativo, que alcanzó su máxima expresión en los sexenios de Gustavo Díaz Ordaz y de Luis Echeverría Álvarez; este último se distinguió por ser extremadamente flexible, oportunista y sin mucho respeto por las ideas, que pretendió convencer con discursos huecos, ufánándose de sustentar de igual forma, los más diversos "programas" y temas: la guerra, las huelgas, el show "ni de izquierda, ni de derecha, sino todo lo contrario". De sus kilométricas arengas y del poco pensar, dejó como única herencia el enorme endeudamiento y un caos total de la economía nacional que todavía nos sigue afectando, y con esa quebrada retórica más una buena dosis de relajó Luis Echeverría ejerció su muy personal estilo "revolucionario" de gobernarnos "a discreción".^{6,10}

¿Cómo funciona el poder simbólico en la organización?

Las empresas y las escuelas de administración tradicionales son centros del poder simbólico, que transmiten la información de manera acrática y generan una cultura organizacional de obediencia y sometimiento, de liderazgo autocrático y de anticalidad en la gestión, presentándola como legítima, universal y "aceptable para todos".

El enmascaramiento, las normas rígidas y las creencias impuestas, ocultan la relación de subordinación jefe/empleador, maestro/alumno, médico/paciente, patrón/peón, líder/seguidores, etcétera. El director funge como "modelo y guía" de los subalternos y su decisión no es cuestionable.

Para instaurar esta cultura empresarial es menester internalizar las costumbres, los valores establecidos y los supuestos de la empresa, inculcar ciertos saberes, tradiciones, símbolos, mitos y significados, es decir, debe forjarse el habitus de la organización y compartirlo.¹²

Esta violencia laboral impositiva actúa diferente de acuerdo con la clase social del empleado, el trabajador de clase obrera o indígena se enfrenta con mucha desventaja a un código de compartimentos y de lenguaje abstracto y elaborado, que no se relaciona con su experiencia ni con su cultura tribal, que le impide incorporarse y no le permite desarrollarse. El resultado final es una organización rígida, de mando centralizado y de baja eficiencia, estratificada en comportamientos aislados, que no aprende ni tiene estándares de calidad, incapaz de competir con otras empresas del mismo giro. El Estado corporativo mexicano es una superestructura compleja, mezcla de fuerza y consenso parcial, de coerción-persuasión, y la empresa jerárquica tradicional es un bastión en donde se confecciona "el conformismo gerencial", aceptándose

como "natural" la existencia de las enormes desigualdades de salarios y de oportunidades existentes en muchas de las empresas mexicanas, la disfuncionalidad de la organización se atribuye a la "incapacidad y la pereza crónica" de los trabajadores y técnicos desmotivados, que nunca han recibido capacitación, no pueden ascender ni superarse en su trabajo.¹⁰

Adviértase que las empresas mexicanas que alcanzaron a cubrir los requisitos de acreditación de calidad de la norma ISO-9000-2000 no son más de 3% de los giros productivos registrados. La gestión de calidad no se ha considerado prioritaria ni se invierte lo suficiente en capacitar y actualizar al personal; ingenuamente se ha pensado que las empresas pueden mejorar sin cambiarles estructura ni hacer intentos bien planificados para modificar la cultura organizacional, que no es otra cosa más que el modo como una empresa ha aprendido a manejar su ambiente interno y sus relaciones con el contexto externo.¹³

¿Cómo se integra la cultura organizacional con el poder simbólico?

Los aspectos "abiertos" o artefactos de la cultura empresarial son "lo que se ve, se escucha y se siente al encontrarse con un grupo que tiene otra cultura diferente o desconocida para uno", por ejemplo los productos, los servicios, la tecnología, los procesos y estructuras, incluso las conductas y las costumbres. Los valores aceptados son aquellos que vale la pena hacer, o las razones que usamos para justificar lo que hacemos. La Escuela de Administración de Darden, en Virginia, adoptó el valor de ser "escuela de administración líder en su campo", los profesores están siempre dispuestos a escuchar las opiniones, ideas y consultas de los estudiantes, aprovechando las horas del café para charlar, comunicarse y hacer propuestas de mejora académica. Los supuestos básicos son la manera indicada de decir y hacer las cosas, son conceptos que los miembros de la organización toman por ciertos, por ejemplo, un supuesto básico del sector salud de México es que el servicio de inmunizaciones (vacunas) que ofrece debe estar al alcance (gratuito) de toda la población, incluso en el medio rural. En este apartado se incluyen las creencias, mitos, ritos, símbolos, pensamientos y los sentimientos inconscientes que se dan por sentados, fuente última de las acciones y de los valores aceptados y en la punta del iceberg está fuertemente incrustado el poder simbólico que se infiltra en toda la organización (figura 2).^{14,16}



Al mejorarse los estilos y patrones de conducta, con tiempo, paciencia y buena capacitación se puede inducir cierto cambio de las creencias y actitudes, elementos sostenidos con mayor firmeza. Lo importante es hacer conciencia del poder simbólico y "conseguir el ímpetu" con la educación y el convencimiento, al recordarse que la cultura tiene un impacto profundo en el desempeño de las organizaciones.¹⁷

¿Cómo equilibrar los efectos del poder?

Los autores mexicanos que escriben sobre administración han desatendido el tema del poder simbólico. David Mc Clelland ha descrito los "dos rostros del poder": la cara negativa se expresa como dominio/sumisión, si yo gano tú pierdes, y la administración que se basa en este rostro feroz considera que las personas son peones o piezas de ajedrez, que pueden manipularse, explotar al máximo, incluso sacrificarlas si es necesario. Este modelo autodestructivo suele generar resistencias y oposición a la autoridad, o bien apatía, desinterés y pasividad extrema.¹¹

El rostro positivo del poder se caracteriza por lograr metas y compromisos grupales, por medio del consenso más que por imposición, al fomentar la participación democrática y la motivación del personal. Ejercer mayor influencia para mejorar continuamente, trabajar con los otros y no sobre los otros. El administrador o gerente capacita a su gente, impulsa la creatividad y procura crear oportunidades para que los miembros de su grupo desarrollen conocimiento profundo, respeto mutuo, sentido de colaboración y se fortalezcan con nuevas habilidades y mayor competitividad.

El administrador de la nueva empresa del siglo XXI tiene como finalidad educar y capacitar a su gente, utilizando el liderazgo visionario, que induce un poder de mejora organizacional continua y de comunicación e interacción cooperativa en toda la organización; quiere crear una visión a largo plazo e implantar la cultura de calidad. Este modelo de colaboración induce compromiso grupal por consenso y el trabajo interdisciplinario como elementos básicos de la organización del tercer milenio (figuras 3 y 4).

Este desarrollo organizacional de excelencia y el estilo novedoso de administrar el poder pueden ser aprendidos, aplicados en la empresa y a su vez será reciclado a los usuarios, los patronos, los inversionistas, los proveedores, con satisfacción plena de los prestadores de servicio: la meta es reducir sustancialmente la desigualdad de oportunidades y los errores, y simultáneamente maximizar los beneficios a los clientes y a la sociedad, este es el sueño, pero se tiene que trabajar mucho para hacerlo realidad.

No bastan las intenciones buenas y los proyectos, es preciso luchar para perfeccionarse. Sin la movilización de las universidades, los docentes, los alumnos, los empresarios, los administradores profesionales y los trabajadores motivados y concientizados no será posible forjar una "opinión pública" favorable, y seguirán prevaleciendo el autoritarismo y la "cosificación" del mundo, bajo la pesada carga del poder simbólico negativo, invisible, que adormece la conciencia, congela las iniciativas innovadoras y no permite avanzar ni mejorar.

¿Cuál es el rol de las universidades de clase mundial?

El rol de la universidad y de las facultades de administración no se reduce a ser agentes de reproducción organizacional, sino de hacer que germine en los estudiantes y maestros el pensamiento crítico-reflexivo, aprender a cambiar el poder autocrático destructivo por un

poder compartido de mejora continua, concebido como el arte de construir relaciones novedosas, forjar puentes de convivencia armónica y valores que le importen a la colectividad, más que crear barreras. El nuevo poder democratizador debe fortalecer la capacidad directiva-flexible, las habilidades tecnológicas y de comunicación, mayor esfuerzo planeado dirigido a la resolución exitosa de problemas prioritarios y una visión sistémica bien planeada. En las tablas 1 y 2 se resumen los objetivos y los valores principales de la nueva cultura organizacional, en contraste con el modelo jerárquico-tradicional.^{19,22}

¿Acaso la formación profesional del administrador no presupone un pensamiento más profundo y autocrítico, en una sociedad que aspira a buscar colaboración más que subordinación? Educación de calidad no es sinónimo de asistir a una escuela, sino formar personas para facilitarles el desarrollo de sus potencialidades, liberar el talento creativo-innovador y rescatar la vocación de servir a los clientes y a la sociedad. No se pueden subvertir las estructuras y el poder negativo establecidos, a menos que haya el propósito firme de construir una civilización nueva, más justa y equitativa, que se aboque al perfeccionamiento organizacional y al enriquecimiento, la conservación del ambiente natural. Gente más sana y motivada, entorno más limpio y propiciador: este es el reto principal del Siglo XXI.^{23,26}

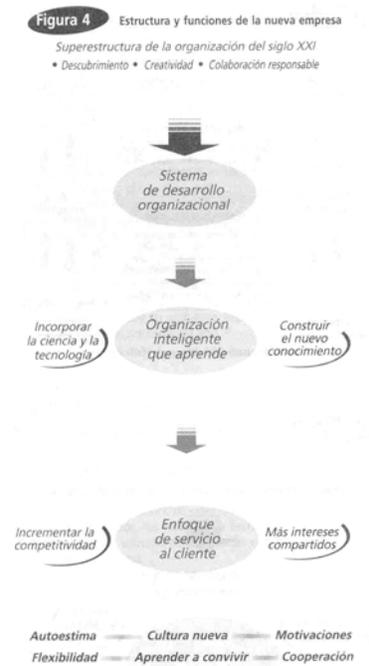


Tabla 1	
Dos paradigmas de la administración tradicional contra el siglo XXI	
Modelo tradicional	Modelo del nuevo milenio
Riqueza física, cosas	Capital humano, personas
Improvisación, apagar fuegos	Planeación a largo plazo
Mas cantidad	Calidad total y eficiencia
Rutina laboral cotidiana	Creatividad y mejora continua
Supervisión y control de los trabajadores	Educación y capacitación de excelencia para todos
Trabajo reactivo, correctivo	Proactivo, preventivo, previsor
Competencia (ganar perder)	Colaboración (ganar-ganar)
Autocracia-burocracia	Democracia participativa
Frustración, desinterés, falta de motivación	Más intereses comunes y motivación intrínseca
Exhortar, regañar, castigar a los disidentes	Recompensar de acuerdo con el desempeño, estimular, motivar
Sumisión y obediencia	Pensamiento critico, libertad y automejoramiento
Imponer creencias, costumbres y tradiciones	Convencer, argumentar, negociar, lograr consenso
Expertos, especialistas y “sabelotodos”	Aprendices motivados, con multihabilidades, buscadores del saber
Mas de lo mismo, poco cambio	Mejora continua, adaptación al cambio
Reproducción social trabajo individual	Desarrollo organizacional, trabajo en equipo, interdisciplinario
Fuente: Carrada-Bravo, T., Administración siglo XXI, 2001.	

Tabla 2	
Dos modelos contrastantes en la empresa	
Paradigma tradicional	Paradigma del nuevo milenio
Visión local	Visión global, sistemática y local (glocal)
Centralización del poder, distancia jerárquica grande	Delegar el poder, reducir la pirámide jerárquica
Seguridad y estabilidad	Oportunidad y flexibilidad
Valores y creencias impuestos	Valores, creencias y saberes aprendidos, aceptados por consenso
Separación pensar-saber	Congruencia pensar-decir-hacer
Estructura y procedimientos	Procesos estrategias y metas de superación
Desconfianza, deshonestidad, corrupción	Credibilidad, honradez, transparencia y rendimiento de cuentas claras
Lealtad con el jefe	Servicio al cliente
Más cantidad al menor costo posible	mas calidad, mayor eficiencia con satisfacción del cliente
Desorden, poca limpieza de las instalaciones impuntualidad, juntas sin agenda, no se hace seguimiento	Puntualidad, juntas con agenda y seguimiento de compromisos. Señalar al responsable del proceso y tiempo de cumplimiento
Liderazgo autocrático-burócrata	Liderazgo visionario, democrático y participativo
interés escaso en el ambiente	Compromiso de conservar y enriquecer el ambiente natural
Instrucción tutorial. Se invierte poco en capacitación	Educación y capacitación excelencia para todos
Fuente: Carrada-Bravo, T., Administración siglo XXI, 2001.	

Referencias Bibliográficas

1. Stoner, J.A.F.; Freeman, R.E., y Gilbert, Jr., D.R., *Administration*, 6a. ed., Pearson, México, 1996, pp. 3-674.
2. Chaín Palavicini, M., "El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas (Megatendencias)", *Adminístrate Hoy*, núm. 54, Año V, Sicco, México, 1998, pp. 32-41.
3. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Works*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1978.
4. Ohmae, Kenuchi, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, Nueva York, 1990, pp. 2-214.
5. Margulis, N., y Raia, A., *Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología*, 1a. ed., Diana, México, 1998, pp. 9-774.
6. De la Cerda-Gastélum, J., y Núñez de la Peña, F., *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, 3a. ed., Diana, México, 1998, pp. 1-395.
7. Bordieu, P., y Passeron, J.C., *La reproducción educativa*, Laia, Barcelona, 1981.
8. French, J.R.P., y Raven, B., 'The bases of social power', en: Cartwright, D., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann. Arbor, 1959, pp. 30-54.
9. Barry, B., *Culture and Equality. an Egalitarian Critique of Multiculturalism*, Harvard University Press, Cambridge, 2001.
10. Carrada-Bravo, T., "Reflexiones sobre la educación humanista", *México Moderno*, 25(7), marzo, México, 1997, pp. 8-20.
11. Carrada-Bravo, T., "La revolución ciudadana en México. El papel de los empresarios", *Adminístrate Hoy*, num. 76, año VII, Sicco, México, 2000, pp. 6-9.
12. Guevara-Niebla, G., y de Leonardo, P., *Introducción a la teoría de la educación*, Trillas, México, 1998, p. 82.
13. Rosales González, R., "La Norma ISO 9000:2000", *Adminístrate Hoy*, núm. 72, Año VI, Sicco, México, 2000, pp. 31-37.
14. García Córdoba, F., y Flores Santillán, J.M., "cultura organizacional, una promesa realmente atractiva", *Adminístrate Hoy*, núm. 66 Año VI, 1999, sicco, México, pp. 11-19.
15. García Córdoba F. y Flores Santillán J.M., "Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional", *Adminístrate Hoy*, núm. 67, Año VI, Sicco, México, 1999, pp. 15-25.
16. Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., Jossey Bass, San Francisco, 1992.
17. Domínguez Chávez, G., Sergio Hernández y Rodríguez, "Administración siglo XXI", *Adminístrate Hoy*, num. 61, Año VI, Sicco, México, 1999, pp. 42-48.
18. Mc Clelland D.C., "The Two Faces of power", *J. Internac Affairs*, 24(1), 1970, pp. 29-47.

19. John P., Kotler y James L., Heskett Corporate Culture and Performance, Free Press, Nueva York, 1992.
20. Dorantes Mir, R., "Estrategia de desarrollo organizacional en empresas pequeñas y medianas", Administrate Hoy, núm. 47, Año IV, Sicco, México, 1998, pp. 27-33.
21. Dewey, J., Democracia y educación, Lozada, Buenos Aires, 1978, pp. 3-211.
22. Durán Ramón, T., "La formación profesional frente a las nuevas reglas del juego", Paedagogium, 1(4) marzo-abril, México, 2001, pp. 6-10.
23. Llano Cifuentes, C., Empresa y universidad en el futuro, Universidad Panamericana, Facultad de Filosofía, Guadalajara, Departamento de Filosofía Práctica, México, p. 34.
24. Gago Huguet, A., Tendencias actuales de la educación superior en el mundo, UNAM, México, 1986, p. 401 .
25. Asociación Mundial de Universidades e Instituciones de Educación Superior, La educación superior, en el siglo XXI Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANVIES, ANVIES, México, 2000, p. 260.
26. Flores, F., Creando organizaciones para el futuro, Dolmen, México, 1998.